

# سهیم سازی تجربه؛ پرهیز از آزمون و خطا

فریبا عدلی  
fariba\_adli@yahoo.com



## چکیده

تغییرات، چالش‌های جدیدی را به همراه می‌آورند، از جمله: رقابت بر مبنای منابع نامرئی. این مسئله نقش متفاوتی را بر مدیران تحمیل کرده است و آن ایجاد زمینه برای سهیم‌سازی تجربه و دانش مستتر در سازمان است. بر مبنای تئوری یادگیری تجربی، انتقال تجربه عملکرد محور است؛ بر این اساس، مکانیزم‌های سهیم‌سازی تجربه، عبارت‌اند از: گفت و گو، یادگیری با انجام دادن، داستان نویسی، مصاحبه خلاق و مطالعه موردی. مقاله حاضر به توضیح خلاصه‌وار این مکانیزم‌ها می‌پردازد.

تجربه، این توانایی منحصر به فرد بشری، همان چیزی که ما را انسان می‌سازد، باوجود اهمیت فزاینده آن، در طول تاریخ حیات بشری، کمتر مورد توجه آگاهانه به عنوان منبع یادگیری و دانش آفرینی قرار گرفته است. انتقال تجربه از زمانی که پدران، پسران را با خود به شکار می‌بردند، وجود داشت. اما این یادگیری تجربه محور اغلب شفاهی، نا آگاهانه و بدون برنامه صورت می‌گرفت.

در سازمانها نیز، استخدام به طور عمده بر مبنای مدرک تحصیلی یا آنچه وبر می‌گفت تخصص، انجام می‌شود. باوجود این باور که فقط اطلاعات بدون تجربه، ارزش کمی به بار می‌آورد، زندگی کاری آغاز می‌شود و در طی آن، پیوند بین تئوری و عمل صورت می‌گیرد و یادگیری واقعی جریان می‌یابد. در این فرایند، موفقیت‌ها و شکست‌هایی - از راه آزمایش و خطا - کسب می‌شوند که جز حافظه مالک آن، این تلاش‌ها در هیچ جای سازمان ثبت نمی‌شوند. پس از این دوره کارآموزی و شاگردی که معمولاً سی سال به درازا می‌انجامد، فرد باعنوان بازنشسته از سازمان می‌رود. او در این گذر زمان از یک متخصص، به یک حرفه‌ای و باتجربه تبدیل شده که بسیاری از تئوری‌ها را آموخته و خود به مرحله تئوری‌پردازی رسیده است؛ اما طبق قوانین باید از سازمان برود. وقتی فردی با چنین توانایی‌هایی، شغل خاصی یا سازمانی را ترک کند، چه رخ می‌دهد؟

اما تغییرات، چهره‌های جدید سازمانی را به جای سازمانهای سلسله‌مراتبی، نوید می‌دهد که با خود ارزشهای نوینی را به ارمغان آورده‌اند؛ از جمله، پایداری بر مبنای تجربه (Experience Based On Sustainability) است که افراد را تشویق می‌کند تا بازسازی آنچه را که موجود است، ترجیح دهند (Amidon, 1999). این تغییر، مدیران را با الزام جدیدی روبه‌رو کرده که آن‌ها روشهای مدیریتی برای اکتشاف و استخراج تجربه و تشویق به سهم‌سازی تجربه است. بنابراین، وظیفه نوظهور مدیران، خلق و حمایت زمینه‌ای مناسب برای سهم‌سازی تجربه است.

### یکی از وظایف مدیران در جامعه کثرت‌گرای فعلی، خلق گفت‌وگوست.

تجربه (Experience Curve Effect) آغاز شد؛ که توسط گروه مشاوران بوستون پیشنهاد شد. پژوهشگران و مشاوران مدیریت بیان کردند که استراتژی کسب و کار نباید فقط شامل هزینه‌های تولید باشد؛ بلکه آنها باید کل هزینه تولید را مورد ملاحظه قرار دهند. بدین ترتیب همان گونه که دورتی لئونارد و سوپ می‌گویند تجربه یا هوش عمیق (Deep Smart) موتور هر سازمانی است؛ آن ارزش واقعی است که افراد در دوره کاری خود، مجزا از هوش عقلی می‌سازند. این نوع تخصص، شامل: خرد کاربردی، دانش متراکم، دانش عملی و کسب شهود، از راه تجربه گسترده است (Leonard, Swap, 2005).

#### مکانیزم‌های سهم‌سازی تجربه

مکانیزم‌های سهم‌سازی تجربه، شامل: روشهای نرم افزاری، نظیر سیستم‌های خبره و روش‌های عملکرد محور است. در این بخش، مکانیزم‌های عملکرد محور بحث می‌شود (عدلی، ۱۳۸۶).

#### گفت و گو

گفت و گو شامل پرسیدن و طلب کردن است. شولر (۱۹۹۹) می‌گوید: گفت و گو، عادی‌ترین و عمیق‌ترین فعالیت انسانی است که در هر زمان و مکان وجود دارد؛ در شکلهای مختلف: رو در رو، مجازی، خصوصی و عمومی، بین گروه‌های مختلف، بین متن‌های چاپی و الکترونیکی، تکنولوژیکی، پست الکترونیک، تلفنی، تخیلی و غیره. از راه گفت و گو، اجتماع انسانی خلق و باز آفرینی می‌شود (عدلی، ۱۳۸۶).

یادگیری گفت و گو، محور فرایندی است که به موجب آن، یادگیرنده معنا را ابداع می‌کند و از راه مکالمه، تجربه آموخته شده را به دانش تبدیل می‌سازد. این یادگیری، حرکت از تجربه فردی به مفاهیم عمومی و جمعی است. یادگیری با گفت و گو، از فردی شروع می‌شود که تجربه خود را انتقال می‌دهد. تجربه فردی از این راه به دانش گروهی مبدل می‌شود. یادگیری از راه گفت و گو، تفاوتها را به عنوان منبع درک جدید می‌پذیرد و فرضیات موجود را مورد پرسش قرار می‌دهد. در این ارتباط نوناکا (۱۹۹۴) می‌گوید

در این مقاله، مکانیزم‌های (سازوکارهای) سهم‌سازی تجربه بحث می‌شود. سازمانها از راههای گوناگون می‌آموزند که در این جا بر مبنای تئوری یادگیری تجربی؛ تاکید بر مکانیزم‌های عملکرد محور است.

#### تئوری یادگیری تجربی

کولب (۱۹۸۴) می‌گوید: یادگیری تجربی، فرایندی است که در آن دانش از راه انتقال تجربه خلق می‌شود. چگونگی یادگیری از تجربه را می‌توان در دو پرسش جستجو کرد: آنچه که از بیرون وارد می‌شود چگونه کار می‌کند؟ و آنچه که به بیرون می‌رود چگونه عمل می‌کند؟ یادگیری از راه تجربه، شامل: تعادل بین پذیرش و مهارت، توجه به تجربه‌های دیگران و بیان نتایج تجربه خود در فکر و عمل است (Baker, et.al, 2002). اما تجربه چیست؟

سر آغاز توجه آگاهانه به تجربه، به دوره رنسانس برمی‌گردد که معنای جدیدی از علم رواج یافت. در این معنای جدید، علم در برابر جهل نبود، بلکه علم مجموعه‌ای از دانستنی‌ها تلقی می‌شد که تجربه مستقیم حسی در داوری یا گردآوری آن دخیل باشد (سروش، ۱۳۸۲). باوجود آگاهی از نقش تجربه، این معنا، فقط در آزمایشگاه‌های علوم تجربی جای گرفت و کمتر از کاربرد تجربه و آموختن از آن در سایر علوم، بحث شد.

در دهه شصت قرن بیستم، علمی‌سازی استراتژی کسب و کار، با مفهوم اثر منحنی

با وجود آنکه عقاید در ذهن افراد تشکیل می شود، تعامل بین افراد نقش مهمی در توسعه این عقاید ایفا می کند؛ گفت و گوی مستمر کلید دانش آفرینی است. وبر (۱۹۹۳) نیز می گوید مهمترین وظیفه مدیران در جامعه کثرت گرای فعلی و در محیط اقتصادی جدید، خلق گفت و گو است. با وجود اینکه گفت و گو شکل های مختلفی دارد؛ اما آنچه مهم است کیفیت آن است، نه از جنبه ادبی و ظاهری، بلکه از لحاظ سهولت، تکرار و کیفیت تعاملات بین کارکنان سازمان (Baker, et. al, 2002).

### یادگیری با انجام دادن

سازمانها تمایل دارند تا یادگیری را از راه انجام دادن (Learning by Doing) بیاموزند. در این فرایند شخص باتجربه به شخص کم تجربه، آموزش می دهد؛ البته نه از راه کلام، بلکه با مشاهده، تقلید و تمرین، این نوع یادگیری که راهی برای سهیم سازی تجربه است؛ تجربه تجربه نامیده می شود. نیشدا (۱۹۹۰) می گوید از راه واژه ها نمی توان واقعیت را به طور کامل بیان کرد. لوریت (۱۹۹۱) نیز می گوید، گرانبهاترین دانش را نمی توان آموزش داد و آن را گذراند و در آن قبول شد؛ بلکه محکم ترین یادگیری از راه تجربه مستقیم است. این روش را می توان به روش شاگردی نیز ترجمه کرد؛ همان گونه که شاگردان با استادان خود کار می کنند و صنعتگری از آنها را می آموزند.

نمونه ای از این مکانیزم در شرکت اساکا - بیس در ساخت دستگاه نان پزی خانگی به کار رفت. ایکوکو تاناکا، سرپرست بخش توسعه نرم افزار شرکت صنعتی و الکترونیکی ماتسوشیتا می دانست که بهترین نان منطقه در هتل بین المللی اساکا پخته می شود. برای کسب این مهارت به همراه چند مهندس دیگر، به عنوان کارآموز نانوائی، در آن هتل شروع به کار کردند. تهیه نانی به خوشمزگی نانوائی هتل، کار آسانی نبود و کسی هم دلیل آن را نمی دانست. با وجود این، یک روز آنها متوجه شدند که نانوائی تنها خمیر را می کشد بلکه آن را در هم می پیچد و این مسئله راز تهیه نان خوشمزه بود (Nonaka & Takeuchi, 1995).

### یادگیری با انجام دادن را می توان تجربه تجربه نامید.

این موضوع در ژاپن بسیار رایج است. کتاب ها و مقاله های فراوانی درباره شرکتها یا رهبران آنها وجود دارند. نویسندگان یا کارمندان بازنشسته آنها را چاپ می کنند و گاهی نیز بنا بر سفارش شرکتها نوشته می شوند. در ایران نیز در این زمینه ها تالیفاتی وجود دارند؛ از جمله، تجربه های مدرسه داری و ...

### مصاحبه خلاق

مصاحبه، پرسش و پاسخ میان دو یا چند نفر، به منظور انتقال پیام است؛ و دارای گونه های مختلفی است (گال و همکاران، ۱۳۸۴). در اینجا تأکید بر مصاحبه خلاق است، که بر مبنای پرسشهای خودجوش در یک تعامل طبیعی، استوار است. در مصاحبه، داده هایی فراهم می شوند که دانش یا دیدگاه ویژه افراد را منعکس می کنند که از راههای دیگر قابل دسترسی نیستند.

هر موضوع سازمان می تواند دستمایه یک گفت و گوی خواندنی قرار گیرد. بنابراین باید مناسب ترین آنها انتخاب شود. به منظور استفاده از مصاحبه برای کسب تجربه، ضروری است در سازمان، تیم کسب تجربه تشکیل شود که در آن فنون مصاحبه گری آموزش داده شود. مصاحبه گر باید دارای نگاه حرفه ای و هشیارانه، توانایی تفکر سریع، قدرت تجزیه و تحلیل، دانش و اطلاعات وسیع نسبت به روندهای سازمان و تیز هوشی برای پیش بینی وقایع را داشته باشد. بعد از مصاحبه باید آن را به شیوه مناسب - پرسش و پاسخ، گزارشی یا تلفیقی - تنظیم کرده، در پایگاه داده های سازمان ذخیره کرد (توکلی، ۱۳۸۳).

### مطالعه موردی

مورد، تصویر ساده و روایت نوشتاری است که چارچوب اصلی آن، توصیف واقع گرایانه رویدادی است که در مکان و زمانی اتفاق افتاده است. اهمیت مطالعه موردی به عنوان یک استراتژی اثربخش، کدگذاری دانش فردی در قالب واژه ها و جمله ها است. صاحب تجربه، با تمرکز، تامل و بازنگری های عمیق در محتوای تصمیم ها، شرایط مطلوب و مؤثری برای

### داستان نویسی

یکی دیگر از مکانیزم های اثربخش برای انتقال تجربه، داستان نویسی است. بیان تجربه در قالب یک داستان، واکنش سازمان را نسبت به شکست ها و موفقیتها منعکس کرده، و زمان حال را به گذشته پیوند می دهد. اگر داستان یک تجربه موفق خواننده یا شنیده شود، اعضای سازمان واقعیت و جوهره آن داستان را احساس می کنند و تجربه ای که پیشتر اتفاق افتاده، تبدیل به یک الگوی ذهنی می شود. وقتی یک الگوی ذهنی را اکثر اعضای سازمان شریک شوند، آن الگو بخشی از فرهنگ سازمان می شود.

استیسی (۲۰۰۴) می گوید تجربه بشری شبیه داستان است. وقتی افراد آنها را بیان می کنند در واقع آنچه انجام داده اند و آنچه را که آنها امیدوار بودند انجام دهند، منعکس می کنند. آنها جنبه هایی از چارچوب ذهنی خود را برای گفتن داستان انتخاب می کنند و در این فرایند هویت شخصی و جمعی آنها آشکار می شود. سازمانها می توانند افراد باتجربه و پیشکسوت را تشویق به نوشتن و گفتن داستانهای زندگی کاری کنند؛ یا افراد پیشکسوت داستان زندگی حرفه ای خود را بنویسند (شبیه اتوبیوگرافی) و آن را در حافظه سازمان ذخیره کنند تا بر بنیان دانش سازمان افزوده شود. این معلمان خردمند با بیان داستان، می توانند به افراد کمک کرده تا به بالای نردبان تخصص صعود کنند و از تازه کاری، به استادی برسند.

توسعه، دفتر مدیریت دانش سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران، ۱۳۸۶.

۶. گال، مردیت؛ بورگ، والتر و گال، جویس: روش های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان شناسی، ترجمه: احمد رضا نصر و همکاران، چاپ دوم، تهران: سمت و دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۸۴

7. Amidon, M. Debra. (1999). Knowledge Millennium Generation. [Online], www.entovation.com/whatsnew/millennium.htm.

8. Baker, C. Ann, & Jensen, J. Patricia, & Kolb, A. David. (2002).

Conversational Learning: An Experiential Approach to Knowledge Creation. London, Westport, Connecticut. QUORUMBOOKS.

9. Leonard, Dorothy; Swap, Walter. (2005). Deep Smarts: How to Cultivate and Transfer Enduring Business Wisdom. Hardcover

10. Nonaka, Ikujiro, & Takeuchi, Hirotaka. (1995). The Knowledge-Creating Company:

How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York, NY: Oxford University Press.

● فریبا عدلی: دکترای مدیریت آموزشی و عضو هیئت علمی دانشگاه الزهرا (س)

شمار می رود؛ زیرا تجربه همانند دانش در تفکر فردی اعضای سازمان قرار دارد و در فرایندهای کاری ظاهر می شود. تئوریها، مدلها و پژوهشهای مختلف، اهمیت آن را به عنوان منبع یادگیری و دانش آفرینی مطرح کرده اند. بنابراین ضروری است مدیران، مکانیزمهای (سازوکارهای) ثبت و انتقال آن را شناسایی کنند و سهیم سازی تجربه را سر لوحه وظایف سازمان قرار دهند. □

### منابع

۱. توکلی، احمد: مصاحبه خلاق، چاپ سوم، تهران: خجسته، ۱۳۸۳.
۲. جعفری مقدم، سعید: مستند سازی تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۳.
۳. خاکی، غلام رضا: موردکاوی و مورد نگاری در مدیریت، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۳.
۴. سروش، عبدالکریم: علم چیست، فلسفه چیست؟ چاپ پانزدهم، تهران: موسسه فرهنگی صراط، ۱۳۸۲.
۵. عدلی، فریبا: مستند سازی تجربیات مدیران و خبرگان سازمانی، معاونت برنامه ریزی و

تبدیل تجربه به دانش را فراهم می آورد (جعفری مقدم، ۱۳۸۳).

اجزای یک مورد، شامل: واقعه یا رویداد سازمانی، ساختار، نکته های علمی و پرسشهای انتهایی است. مورد را می توان به شکل های گوناگونی نوشت: شیوه سوم شخص، شیوه اول شخص، شیوه مورد به مورد و شیوه مکاتباتی؛ و نیز از دیدگاه های مختلفی، نظیر: مدیران ارشد، مشاوران، مدیران میانی، کارکنان، گروه های غیررسمی و سازمانهای رقیب. مطالعه موردی منجر به افزایش توان علمی، افزایش مهارت در کاربرد نظریه های مدیریتی، خلاقیت، یادگیری در ضمن عمل، تصمیم گیری، برقراری ارتباط و خود ارزیابی می شود (خاکی، ۱۳۷۳).

### نتیجه گیری

حرکت از رویکرد خطی به تعاملی، نیاز به توسعه بیشتر قابلیت ها را در سازمان به همراه می آورد. این موضوع مستلزم یادگیری از منابع مختلف است. یکی از این منابع، تجربه است که از منابع نامرئی سازمان به

تخصص مایاده سازی و عملیاتی کردن سیستم PM در مجموعه شماست

تحت ویندوز - بانک اطلاعاتی SQL Server  
و قابلیت دریافت؛

محاسبه اثر بخشی تجهیزات و تحلیل EM  
مونیتورینگ خط تولید بصورت کاملاً کرافیتی  
گزارشات تحلیلی جهت مدیران ارشد و عامل  
برنامه ریزی تعمیرات دوره های، بازرسی،  
روانکاری، کالیبراسیون و مقایسه با عملیات  
اجرا شده و بررسی علل انحرافات و مغایرات و  
دریافت پیشنهادات اصلاحی

آموزش و نصب رایگان و کارانتی مادام العمر

اطلاعات مناسب  
در زمان مناسب  
برای افراد مناسب

اعطای کی امپتانه استاتار و عملیات سازی PM از طرف مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

تهران، خیابان ولیعصر، بالاتر از میدان ونک، خیابان عطار، پلاک ۵۰، واحد ۴ تلفکس (واحد فروش) ۸۸۲۰۵۰۰۳-۴، ۶۰-۸۸۲۰۶۲۵۹  
(دفتر مرکزی) ۸۸۷۵۱۷۹۰ (خط ۱۰)  
Web Site : www.taoitco.com E-Mail : info@taoitco.com